COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

RAPPORT ANNUEL 2015-2016

Bâtir aujourd'hui la fonction publique de demain

Commission de la fonction publique du Canada
Public Service Commission of Canada
Canada

Sauf avis contraire, le contenu de ce document peut, sans frais ni autre permission, être reproduit en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit à des fins personnelles ou publiques, mais non à des fins commerciales.

Nous demandons aux utilisateurs :

- De faire preuve de diligence pour s'assurer de l'exactitude du matériel reproduit;
- De préciser le titre complet du matériel reproduit ainsi que le nom de l'organisation qui en est l'auteur;
- De ne pas présenter la reproduction comme une version officielle du document reproduit ni comme ayant été faite conjointement avec le gouvernement du Canada ou avec l'approbation de celui-ci.

La reproduction et la distribution à des fins commerciales sont interdites sans la permission de la Commission de la fonction publique du Canada. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec :

La Commission de la fonction publique,
22, rue Eddy, Gatineau (Québec)
K1A 0M7

cfp.infocom.psc@cfp-psc.gc.ca

Twitter : @CFPduCanada

Vous pouvez également consulter le présent rapport sur notre site Web, à l'adresse www.cfp-psc.gc.ca.

N° de catalogue : SC1F-PDF
ISSN : 1912-0850

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par la Commission de la fonction publique du Canada, 2016

Crédit photo : Jean-Philippe Bousquet

TABLE DES MATIÈRES

Notre vision et notre mission	5
Message des commissaires	6
Dynamique du système de dotation	8
Protection de l'impartialité politique	14
Vers une Nouvelle orientation en dotation	18
Renouvellement de la fonction publique	21
Protection de l'intégrité de la dotation	28
Regard vers l'avenir	31

Il demeure [...] avantageux pour le **CANADA** de pouvoir compter sur une fonction publique vouée à l'excellence, représentative de la diversité canadienne, et capable de servir la population avec intégrité dans la langue officielle de son choix.

La fonction publique, dont les membres proviennent de toutes les régions du pays, réunit des personnes d'horizons, de compétences et de professions très variés, et cela constitue une ressource unique pour le Canada.

Préambule de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP)

LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

Notre vision

Bâtir aujourd'hui la fonction publique de demain : moderne, impartiale et juste.

Notre mission

Promouvoir et maintenir une fonction publique non partisane, fondée sur le mérite et représentative, qui est au service de tous les Canadiens.

MESSAGE DES COMMISSAIRES

Nous avons l'honneur de présenter le Rapport annuel 2015-2016 de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP).

Christine Donoghue
Présidente par intérim

Susan M. W. Cartwright
Commissaire

D. G. J. Tucker
Commissaire

La CFP est unique parmi les organisations fédérales. Nous rendons compte au Parlement, à titre indépendant, de l'état et de l'intégrité du système de dotation, de même que de l'impartialité politique de la fonction publique. Nous faisons également partie de la gouvernance et sommes un partenaire important dans la gestion des personnes au sein du gouvernement du Canada. Ce mandat nous donne un point de vue distinct et façonne la manière dont nous influons sur le système de dotation de la fonction publique.

Tel que mentionné dans notre dernier rapport annuel, nous avons constaté cette année encore que le système de dotation dans son ensemble fonctionne efficacement et s'améliore au fil du temps, et que les administrateurs généraux et leurs organisations gèrent efficacement leurs systèmes de dotation respectifs.

Nous avons aussi observé un besoin pressant d'adapter le système de dotation à un environnement complexe qui change rapidement. Dans ce contexte, nous avons entrepris de travailler en collaboration avec les organisations afin de mieux comprendre les réalités pratiques et émergentes de la dotation, et ainsi répondre aux besoins actuels et futurs des ministères et organismes.

Le 1er avril 2016, ces efforts ont mené à l'adoption de la Nouvelle orientation en dotation, le changement le plus ambitieux apporté au système de dotation depuis la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, promulguée il y a plus d'une décennie.

Le contexte est propice au changement de la culture de dotation dans l'administration fédérale. Nous avons rationalisé nos politiques et établi un modèle de surveillance renforcé reposant sur la responsabilité et l'engagement partagés à l'égard de l'amélioration continue du système de dotation.

Ce faisant, nous avons permis aux personnes à qui nous déléguons les pouvoirs de dotation d'assumer pleinement la responsabilité de la dotation en fonction de leur contexte organisationnel, et de réfléchir à ce que cette responsabilité signifie au sein de leur organisation. Ces changements incitent aussi les gestionnaires d'embauche subdélégués à faire preuve de jugement et de latitude au moment de pourvoir des postes, en tenant compte de la responsabilité finale des décisions qu'ils prennent. Parallèlement, ces changements incitent les professionnels des ressources humaines à être des partenaires stratégiques du processus d'embauche.

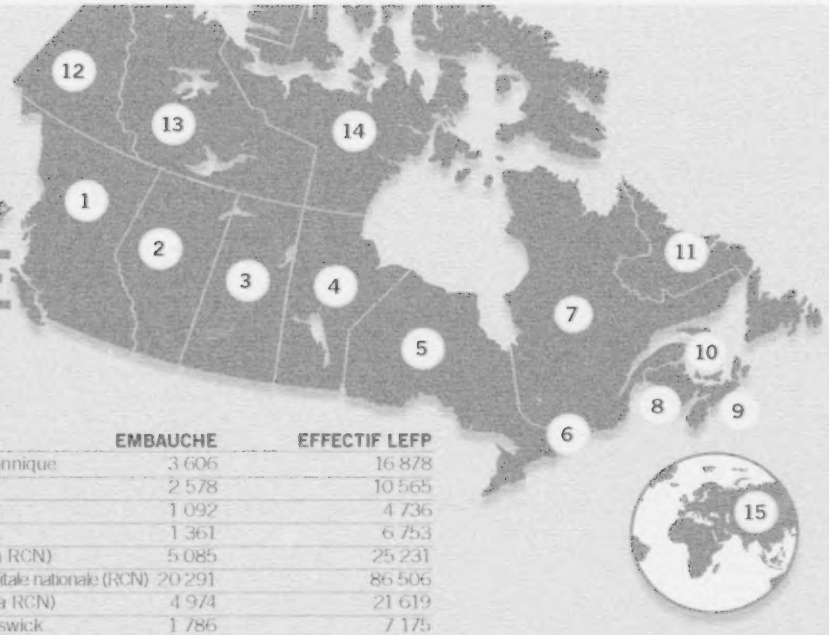
Cette modernisation de notre approche ne signifie pas que nous ayons perdu de vue les responsabilités fondamentales que le Parlement nous a confiées il y plus de 100 ans. Ces changements renforceront plutôt notre capacité d'accomplir notre mandat – promouvoir et maintenir l'impartialité politique et les nominations fondées sur le mérite dans la fonction publique fédérale. Cela est particulièrement important dans un environnement changeant et pour une fonction publique qui évolue, elle aussi, afin de mieux servir les Canadiens.

L'année a été déterminante et stimulante pour la CFP. À certains égards, le document que vous lisez actuellement marque aussi une nouvelle ère pour la CFP. Le passage à un gouvernement ouvert, y compris l'accès aux données ouvertes, nous permet de communiquer non seulement d'une façon plus stratégique mais aussi selon une approche plus globale. Nous vous invitons à nous soumettre vos commentaires sur le format et le contenu du rapport annuel de cette année.

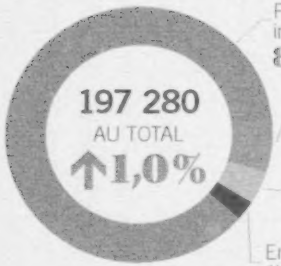
Nous nous réjouissons à l'idée de vous faire part de nos progrès l'an prochain, alors que nous poursuivrons le renouvellement de la fonction publique avec nos partenaires responsables des autres volets de la gestion des personnes, afin que la Nouvelle orientation en dotation passe de la politique à la pratique.

DYNAMIQUE DU SYSTÈME DE DOTATION

ACTIVITÉS D'EMBAUCHE À LA FONCTION PUBLIQUE EN 2015-2016



EFFECTIF RÉGI PAR LA LEFP



PÉRIODE INDÉTERMINÉE : Emploi dont la durée n'est pas définie

DURÉE DÉTERMINÉE : Emploi à durée fixe

EMPLOI OCCASIONNEL : Emploi d'un maximum de 90 jours par année civile dans la même organisation

EMPLOI ÉTUDIANT : Emploi dans le cadre d'un programme pour étudiants

	RÉGIONS	EMBAUCHE	EFFECTIF LEFP
1	Colombie-Britannique	3 606	16 878
2	Alberta	2 578	10 565
3	Saskatchewan	1 092	4 736
4	Manitoba	1 361	6 753
5	Ontario (sauf la RCN)	5 085	25 231
6	Région de la capitale nationale (RCN)	20 291	86 506
7	Québec (sauf la RCN)	4 974	21 619
8	Nouveau-Brunswick	1 786	7 175
9	Nouvelle-Écosse	2 214	8 845
10	Île-du-Prince-Édouard	587	1 665
11	Terre-Neuve-et-Labrador	759	2 974
12	Yukon	63	282
13	Territoires du Nord-Ouest	98	401
14	Nunavut	65	232
15	Extérieur du Canada	56	1 445
	Inconnu	1 350	1 973

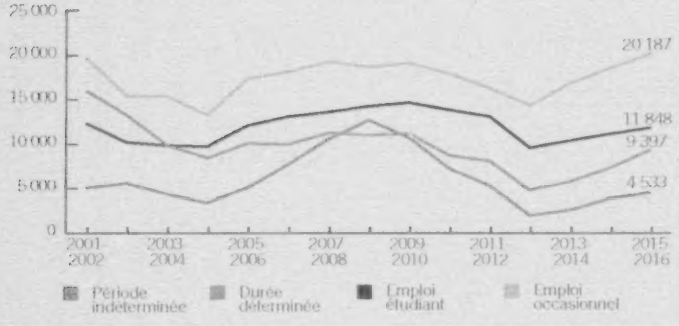
TOTAL

EMBAUCHE 45 965 ↑12 %

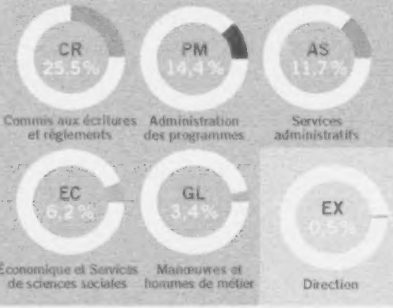
EFFECTIF LEFP 197 280

Hausse continue de l'embauche

ALORS QUE L'EFFECTIF RÉGI PAR LA LEFP RESTE STABLE



TAUX D'EMBAUCHE POUR LES 5 PRINCIPAUX GROUPES ET LE GROUPE EX



TAUX D'EMBAUCHE – LES 5 PREMIÈRES ORGANISATIONS

PÉRIODE INDÉTERMINÉE ET DÉTERMINÉE

EMPLOI ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL CANADA	MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE	PÊCHES ET OCÉANS CANADA
18,1 %	9,4 %	9,2 %
Embauche 2 520 / Effectif 20 716	Embauche 1 313 / Effectif 21 546	Embauche 1 277 / Effectif 9 185

STATISTIQUE CANADA	IMMIGRATION, RÉFUGIÉS ET CITOYENNETÉ CANADA
6,7 %	5,7 %
Embauche 933 / Effectif 5 325	Embauche 793 / Effectif 5 456

Pour plus de données, consultez le portail de données ouvertes du gouvernement du Canada : http://ouvert.canada.ca/data/fr/dataset?organization=psc-cfp

Notes explicatives

MODES D'EMBAUCHE À LA FONCTION PUBLIQUE

Une seule annonce peut entraîner plusieurs embauches

2 712
Annonces ont été publiées
pour des processus ouverts au public, en hausse de 27,3 % par rapport à 2014-2015

270 343
personnes ont postulé à ces annonces

Certaines personnes peuvent avoir postulé à plusieurs processus

Recrutement général
496 596*
↑ 75,4 %

+

Recrutement d'étudiants
PFETE/PAR : 54 777*
↑ 23,1 %

+

Recrutement de diplômés
RP/RLP : 53 319*
↑ 75,9 %

=

604 692
DEMANDES D'EMPLOI
EN 2015-2016

* Nombre de demandes à la fonction publique

EMBAUCHE

Recrutement général
Période indéterminée : 3 789
Durée déterminée : 8 619
Occasionnels : 20 187
↑ 14,0 %

Anciens étudiants
Période indéterminée : 512
Durée déterminée : 460
↑ 33,2 %

Embauche à la fonction publique en 2015-2016

45 965

Période indéterminée : 4 533 ↑ 16,1 %
Durée déterminée : 9 397 ↑ 27,6 %
Occasionnels : 20 187 ↑ 8,5 %
Étudiants : 11 848 ↑ 6,3 %

↑ 12,0 %

Recrutement d'étudiants
PFETE : 7 041
PAR : 590
Coop : 4 417
↑ 6,3 %

Recrutement de diplômés
RP : 538
RLP : 12
↓ -0,5 %

Certains de ceux qui ont été embauchés cette année avaient postulé les années précédentes ET certains de ceux qui ont postulé cette année pourraient être embauchés au cours des prochaines années

PFETE Le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant permet aux étudiants à temps plein du secondaire, du cégep, des collèges, des instituts techniques et des universités d'acquérir une expérience de travail.

PAR Le Programme des adjoints de recherche offre une expérience de travail aux étudiants de niveau postsecondaire pour parfaire leurs connaissances dans le domaine de la recherche, en travaillant à des projets en cours dans la fonction publique fédérale.

Coop Le Programme d'enseignement coopératif/d'internat permet à des étudiants de niveau postsecondaire inscrits à un programme Coop ou d'internat d'acquérir une expérience de travail pratique.

RP Recrutement postsecondaire.

RLP Recrutement de leaders en politiques.

Pour plus de données, consultez le portail de données ouvertes du gouvernement du Canada : http://ouvert.canada.ca/data/fr/dataset?organization=psc-cfp

Notes explicatives

QUI POSTULE? QUI EST EMBAUCHÉ?

ÂGE MOYEN DES RECRUES EN 2015-2016

Âge moyen

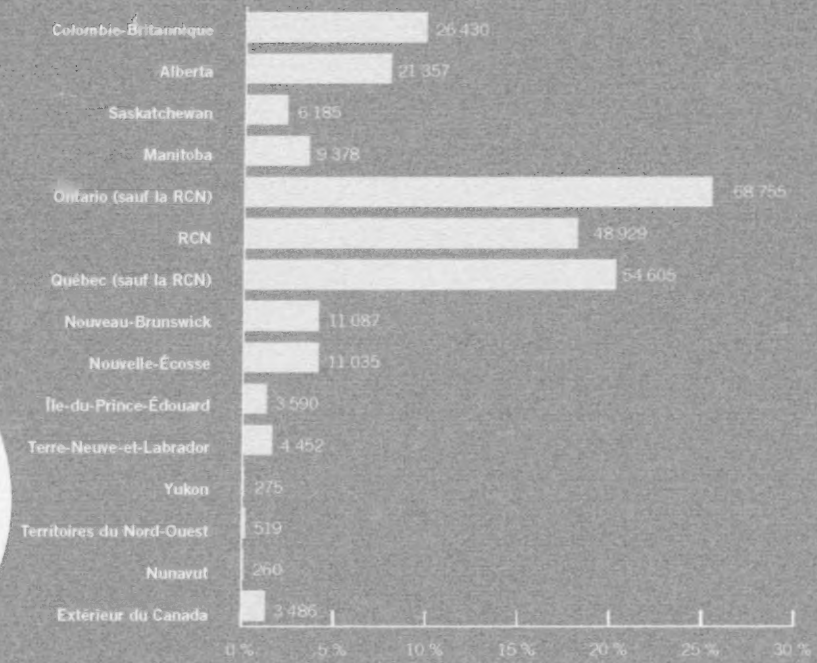
34 ans

des personnes embauchées (période indéterminée ou déterminée, emplois étudiants et emplois occasionnels) en 2015-2016. L'âge moyen est demeuré relativement stable au cours des 25 dernières années.

PLUS DE 50 % DES PERSONNES EMBAUCHÉES POUR UNE DURÉE DÉTERMINÉE OU INDÉTERMINÉE CES 5 DERNIÈRES ANNÉES AVAIENT MOINS DE 35 ANS

Selon l'Enquête sur la population active de 2015 de Statistique Canada, 34,1 % de la population active est âgée de 20 à 34 ans.

COMME LES DERNIÈRES ANNÉES, LA PLUPART DES POSTULANTS EN 2015-2016 RÉSIDAIENT EN ONTARIO, AU QUÉBEC ET DANS LA RCN



ENVIRON

25 %

DES PERSONNES EMBAUCHÉES DANS LA RCN VIENNENT D'UNE AUTRE RÉGION

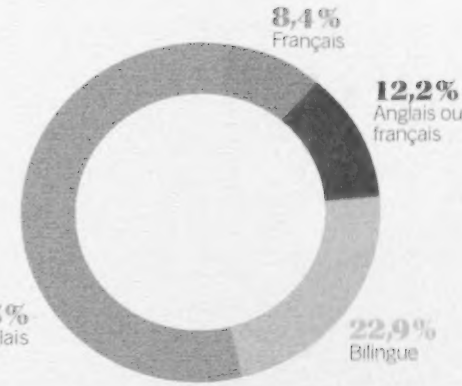
EN BREF

La région de la capitale nationale (RCN) couvre 4 700 kilomètres carrés, incluant la région d'Ottawa–Gatineau et les autres collectivités urbaines et rurales avoisinantes.

Pour plus de données, consultez le portail de données ouvertes du gouvernement du Canada : http://ouvert.canada.ca/data/fr/dataset?organization=psc-cfp

Notes explicatives

Exigences linguistiques des postes en 2015-2016 (embauche de durée déterminée et indéterminée)



63,0 %
de tous les postes bilingues pourvus en 2015-2016 se trouvaient dans la région de la capitale nationale.

Le saviez-vous?

Environ **43 %** des postes à pourvoir au cours des cinq dernières années étaient bilingues.

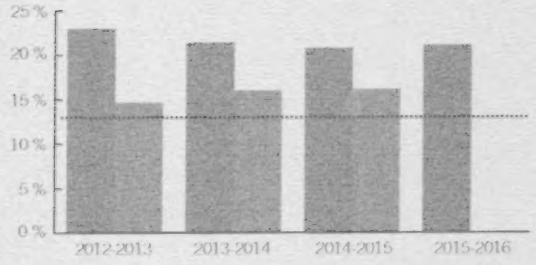
EXEMPTION RELATIVE AUX EXIGENCES LINGUISTIQUES

La grande majorité des employés satisfont aux exigences linguistiques de leur poste bilingue en-deça des limites de temps imposées pour une nomination non impérative – cinq cas seulement de non-conformité en 2015-2016.

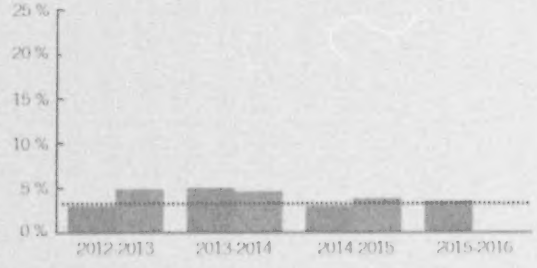
Première langue officielle des postulants aux postes de la fonction publique en 2015-2016

Équité en matière d'emploi

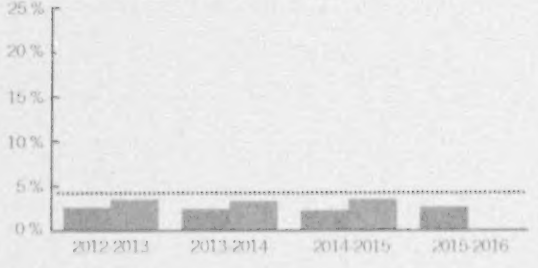
MINORITÉS VISIBLES



AUTOCHTONES



PERSONNES HANDICAPÉES



POSTULANTS — EMBAUCHES ····· DISPONIBILITÉ DANS LA POPULATION ACTIVE EN 2011

Pour plus de données, consultez le portail de données ouvertes du gouvernement du Canada : http://ouvert.canada.ca/data/fr/dataset?organization=psc-cfp

Notes explicatives

SITUATIONS POSTÉRIEURES À L'EMBAUCHE

MOUVEMENT INTERNE

TAUX DE PROMOTION

7,4 %

En 2015-2016, il y a eu 13 496 promotions, une hausse de 21,9 % par rapport à 2014-2015.

Taux de déplacements latéraux

10,5 %

Les employés ont aussi l'occasion de changer d'emploi au même niveau. En 2015-2016, il y a eu 19 219 déplacements latéraux.

3 227

EMPLOYÉS DE DURÉE DÉTERMINÉE ONT OBTENU UN STATUT DE PÉRIODE INDÉTERMINÉE EN 2015-2016.

88 %

des nouveaux cadres nommés pour une période indéterminée étaient déjà à l'emploi de la fonction publique.

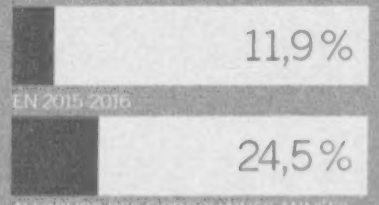
TAUX DE NOMINATIONS INTÉRIMAIRES

8,5 %

En 2015-2016, il y a eu 14 376 nominations intérimaires, en hausse de 9,2 % par rapport à 2014-2015.

Qui est admissible à la retraite?

47 113 fonctionnaires seront **admissibles à la retraite** au cours des 5 prochaines années.



BÉNÉFICIAIRES DE PRIORITÉ

787

Nominations

Les gestionnaires doivent embaucher les bénéficiaires de priorité qualifiés avant tout autre candidat.

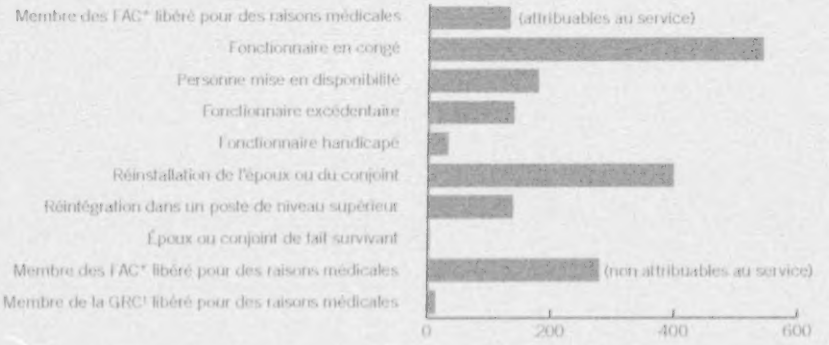
787 bénéficiaires de priorité ont été nommés en 2015-2016 (↑12 %). Il y avait 1 846 dossiers actifs au 31 mars 2016.

Le saviez-vous?

La CFP administre 11 types de droits de priorité pour aider les employés admissibles à composer avec une transition dans leur vie professionnelle.

Depuis l'entrée en vigueur de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*, le 1er juillet 2015, les anciens combattants qualifiés qui ont été libérés pour des raisons médicales attribuables au service sont les premiers à être pris en compte dans tout processus de nomination.

DROITS DE PRIORITÉ ACTIFS, AU 31 MARS 2016



* Forces armées canadiennes
† Gendarmerie royale du Canada

Pour plus de données, consultez le portail de données ouvertes du gouvernement du Canada : http://ouvert.canada.ca/data/fr/dataset?collection=psc-cfp

Notes explicatives

PROTECTION DE L'IMPARTIALITÉ POLITIQUE

L'impartialité politique constitue la pierre angulaire d'une fonction publique indépendante et professionnelle et d'un gouvernement s'inspirant du modèle de Westminster. Elle est fondamentale au mandat de la Commission de la fonction publique (CFP) et permet d'assurer la continuité de la connaissance et l'intégrité de la relation entre le gouvernement en place, et ceux qui le conseillent et appliquent ses décisions.

L'instauration du système du mérite, il y a plus de 100 ans, constituait le fondement d'une fonction publique fédérale compétente, professionnelle et impartiale. Les nominations fondées sur le mérite continuent de jouer un rôle essentiel non seulement pour protéger la fonction publique contre le favoritisme politique, mais aussi pour veiller à ce que les employés soient embauchés et promus en fonction de leurs capacités plutôt que par favoritisme ou influence politique.

« Les Canadiens peuvent compter sur des fonctionnaires qui demeurent fidèles à notre tradition d'être une fonction publique non partisane et professionnelle, qui œuvre en tout temps dans l'intérêt du public en assurant une saine gouvernance et en obtenant des résultats. »

Michael Wernick
Greffier du Conseil privé
Vingt-troisième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada

Les fonctionnaires ont la responsabilité de s'assurer que les affaires stratégiques et opérationnelles ne soient pas influencées par leurs affiliations politiques personnelles. Le respect du *Code de valeurs et d'éthique du secteur public* est une condition d'emploi pour tous les fonctionnaires fédéraux. Il exige notamment que les fonctionnaires s'acquittent de leurs fonctions de façon impartiale afin que les Canadiens aient confiance en leur fonction publique.

La Commission de la fonction publique administre le régime d'activités politiques prévu par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* en :

- Fournissant des directives aux fonctionnaires sur leur participation à des activités politiques;
- Accordant aux fonctionnaires la permission de se porter candidats à une élection;
- En enquêtant sur les allégations d'activités politiques irrégulières et en prenant des mesures correctives, au besoin.

Toutefois, nous ne sommes pas les seuls à protéger l'impartialité politique de la fonction publique; il s'agit d'une responsabilité partagée par chacun des fonctionnaires.

Demandes relatives à une candidature électorale en 2015-2016

Il y a eu relativement peu d'élections au Canada en 2015-2016 en raison de la nature cyclique des élections. Par conséquent, nous avons reçu moins de demandes relatives à une candidature par rapport aux années précédentes, et la plupart d'entre elles étaient liées à l'élection fédérale.

ÉCHELLE	NOMBRE DE DEMANDES	NOMBRE D'ÉLECTIONS
MUNICIPALE	21	5
TERRITORIALE	1	1
PROVINCIALE	1	3
FÉDÉRALE	28	1
TOTAL	51	10

Élection fédérale de 2015

L'élection de 2015 était la première élection fédérale à date fixe depuis l'introduction d'une loi à cet égard en 2007. La campagne électorale, qui a duré 78 jours, a également été la plus longue que le Canada ait connue depuis 1872.

Avant l'élection, les fonctionnaires qui souhaitaient se présenter à l'élection ou s'engager sur le plan politique devaient se renseigner sur les droits et responsabilités liés à une participation à des activités politiques.

Sur une période de quatre ans, 46 fonctionnaires, soit plus du double comparativement aux deux élections précédentes, ont demandé à la CFP l'autorisation de se porter candidats. La CFP a reçu la première demande plus de 34 mois avant le début de la campagne électorale.

Avant d'accorder à un employé la permission de se porter candidat, la CFP doit être convaincue que la capacité de l'employé d'exercer ses fonctions de façon politiquement impartiale ne sera pas compromise, ni perçue comme telle. Chaque demande de candidature est examinée au cas par cas en tenant compte notamment des facteurs suivants :

- La nature de l'élection;
- La nature des fonctions précises du fonctionnaire dans le contexte de son organisation;
- Le niveau et la visibilité du poste du fonctionnaire.

	40e élection générale 14 octobre 2008	41e élection générale 2 mai 2011	42e élection générale 19 octobre 2015
Nombre d'employés qui ont demandé une permission	23	20	46
Nombre d'employés qui se sont inscrits comme candidats auprès d'Élections Canada	8	11	17
Nombre d'employés élus	0	1	2

Parmi les employés qui ont obtenu une permission, 17 se sont inscrits comme candidats et deux ont été élus. Pour atténuer les risques inhérents à l'impartialité politique, du fait de la reconnaissance et de la visibilité accrues associées à une candidature dans le cadre d'une élection fédérale, la CFP a imposé aux fonctionnaires des conditions relatives à la permission. Ces conditions incluaient des périodes de congé sans solde ou une modification des fonctions de l'employé s'il n'était pas élu. La CFP a refusé la permission à trois fonctionnaires dans des cas où les risques inhérents à l'impartialité politique ne pouvaient pas être atténués adéquatement.

Admissibilité à l'emploi d'anciens membres du personnel des cabinets de ministre

Après l'élection fédérale, nous avons reçu 98 demandes d'anciens membres du personnel de cabinets de ministre visant à confirmer leur admissibilité à postuler des emplois ouverts aux fonctionnaires.

La LEFP permet aux anciens membres du personnel de cabinets de ministre de postuler des emplois ouverts aux fonctionnaires fédéraux pendant l'année qui suit leur cessation d'emploi dans un cabinet de ministre. Pour être admissibles, ils doivent avoir occupé un tel poste pendant au moins trois années consécutives et ne plus occuper ce poste.

Les 92 personnes jugées admissibles ont reçu :

- Un accès électronique aux avis de postes à pourvoir à l'interne dans l'administration fédérale;
- De l'information sur le processus d'embauche fédéral;
- De l'information sur leurs droits et responsabilités liés à la participation à des activités politiques s'ils deviennent des fonctionnaires fédéraux.

Sensibilisation des employés

Les fonctionnaires indiquaient, d'une manière générale, qu'ils comprennent fort bien l'importance de l'impartialité politique. Ils comprennent et reconnaissent également l'importance d'une analyse rigoureuse et objective pour déterminer si le fait de se porter candidat pour un parti politique, ou de tenter de le devenir, pourrait porter ou sembler porter atteinte à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale.

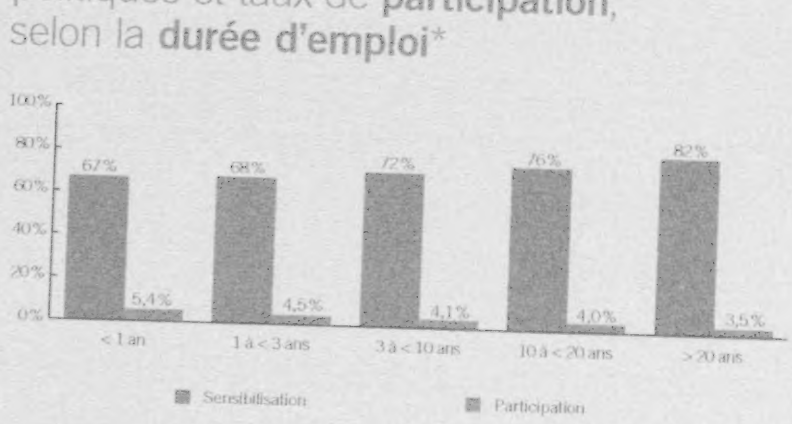
L'environnement des communications d'aujourd'hui influe également sur la participation des employés aux activités politiques. Des fonctionnaires ont continué de solliciter des conseils sur les activités politiques, en particulier sur l'utilisation des médias sociaux, compte tenu du risque qui existe de brouiller les limites entre leur vie professionnelle et leur vie privée.

Afin de nous adapter à cet environnement changeant, nous avons enrichi notre Gamme d'outils sur les activités politiques pour aider les fonctionnaires à évaluer leur situation particulière et à décider de manière éclairée si les activités visées respectent le principe de l'impartialité politique de la fonction publique.

CFP du Canada @CFPduCanada · 6 oct. 2015
Prenez une décision éclairée : consultez la gamme d'outils de la CFP sur les #activitéspolitiques bit.ly/1JlSLbX #GdC

Nous avons également mis l'accent sur la sensibilisation des nouveaux fonctionnaires. Les données du Sondage sur la dotation de la CFP en matière d'activités politiques indiquaient que ce groupe d'employés était moins au fait de ses droits et responsabilités, et plus susceptible de participer à des activités politiques. Nous avons fait appel au réseau des jeunes professionnels de la CFP pour obtenir leur perspective sur la façon de communiquer plus efficacement avec ce groupe cible, notamment en utilisant les médias sociaux durant l'élection fédérale, afin de le sensibiliser et de lui transmettre l'information.

Sensibilisation des employés aux activités politiques et taux de **participation**, selon la **durée d'emploi***



*Source de données : Résultats du Sondage sur la dotation de 2013

De concert avec le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines et d'autres ministères et organismes, nous avons exploré le lien entre les activités politiques, et les valeurs et l'éthique, afin de développer une compréhension commune des enjeux, des outils et des ressources clés permettant d'aider les fonctionnaires à prendre des décisions éclairées.

Dans ce contexte social en constante évolution, nous continuerons à surveiller et à adapter la façon dont nous communiquons afin de réitérer l'importance de l'impartialité politique comme pierre angulaire de notre fonction publique professionnelle.

VERS UNE NOUVELLE ORIENTATION EN DOTATION

Dix ans après la mise en œuvre de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), la Commission de la fonction publique (CFP) a constaté que le système de dotation fonctionnait bien, mais qu'un changement était nécessaire, tant pour répondre aux différents besoins et aux nouvelles attentes des candidats et gestionnaires d'embauche, que pour s'adapter à un environnement de dotation en constante évolution.

En 2015-2016, nous avons effectué un examen de notre cadre de nomination et du modèle de surveillance connexe afin de nous adapter à ce nouveau contexte, et de nous rapprocher davantage de l'intention de la LEFP.

Vers une nouvelle orientation

La CFP a utilisé une foule de renseignements provenant des constatations découlant des activités de surveillance, de rapports et d'autres données, pour comprendre le fonctionnement du système de dotation. Toutefois, bien qu'exhaustif, ce tableau ne tenait pas suffisamment compte du fonctionnement quotidien du système de dotation.

Par conséquent, nous avons sollicité les premières personnes visées par le système de dotation. Cela supposait de nouer un dialogue avec les gestionnaires d'embauche de tout le pays agissant dans des contextes opérationnels différents, d'échanger avec des professionnels des ressources humaines sur leur rôle en dotation, et de mieux comprendre l'expérience des candidats.

« L'échange »

En avril 2015, nous avons tenu une activité d'un jour qui a rassemblé plus de 100 hauts fonctionnaires des collectivités des ressources humaines et des gestionnaires d'embauche qui font face quotidiennement aux réalités pratiques du processus d'embauche.

Les participants, issus de plus de 50 organisations, ont travaillé ensemble pour s'attaquer aux problèmes et faire état des principales difficultés avec lesquelles ils sont aux prises en matière de dotation. Les commentaires et renseignements obtenus dans le cadre de cette séance de travail ont contribué à guider les changements apportés à nos politiques.

Notre examen et les vastes consultations menées auprès de la collectivité de la dotation et des agents négociateurs ont mené à un cadre de nomination et à un modèle de surveillance renouvelés, soit la Nouvelle orientation en dotation (NOD).

Modernisation du cadre de nomination

La NOD constitue le changement le plus important apporté au système de dotation en 10 ans. Conçue pour simplifier la dotation et améliorer la qualité de l'embauche, la NOD sert de fondement, conformément aux exigences de la LEFP, à chaque ministère et organisme pour procéder à la dotation en fonction de ses propres besoins et de son cadre de fonctionnement particulier.

L'un des principaux changements est la diminution marquée du nombre de « règles » qui restreignaient la dotation. La NOD est passée d'un ensemble de 12 politiques à une seule, laquelle contient beaucoup moins d'exigences.

Outre le fait de réduire le nombre d'exigences, la NOD représente une véritable transition, d'un système fondé sur les règles à un système qui invite à un plus grand pouvoir discrétionnaire des gestionnaires, permettant ainsi de répondre aux besoins organisationnels tout en continuant de respecter les attentes énoncées dans la LEFP.

Nous avons également simplifié l'instrument de délégation qui confère aux administrateurs généraux le pouvoir d'effectuer des nominations. Il met désormais l'accent sur les principales obligations nécessaires à l'établissement et au maintien d'un système de dotation organisationnel sain, et donne aux administrateurs généraux l'occasion de personnaliser leur système de dotation en fonction des caractéristiques et des besoins de leur organisation.

Surveillance accrue

Depuis la mise en œuvre de la LEFP, la CFP a effectué une vérification systématique des ministères et organismes en vertu des pouvoirs qui lui sont conférés. Jumelées aux rapports annuels de chaque organisation, nos activités de vérification ont constitué la base même de notre compréhension du système de dotation. Ce mode de surveillance exigeait des efforts considérables chaque année de la part de ces organisations, alors que leur valeur diminuait progressivement au fil du temps.

Ainsi, nous avons renforcé et réorienté le modèle de surveillance, en élargissant le rôle des administrateurs généraux lié à la surveillance des activités de dotation dans leur organisation respective, tout en réduisant les exigences en matière de reddition de comptes. En complément de la surveillance continue, les administrateurs généraux sont tenus d'effectuer, au moins tous les cinq ans, un examen exhaustif fondé sur leurs risques organisationnels, et d'en transmettre les résultats à la CFP.

Parallèlement, à compter de 2017, nous réaliserons tous les deux ans des vérifications qui viseront l'ensemble du système afin de déceler et corriger les lacunes, et de soutenir l'amélioration continue à l'échelle du système. De plus, la nouvelle version du Sondage sur la dotation, qui sera mené tous les deux ans, nous permetttra de recueillir de l'information auprès des répondants sur leurs perceptions de la dotation et d'avoir ainsi une vue d'ensemble du système de dotation.

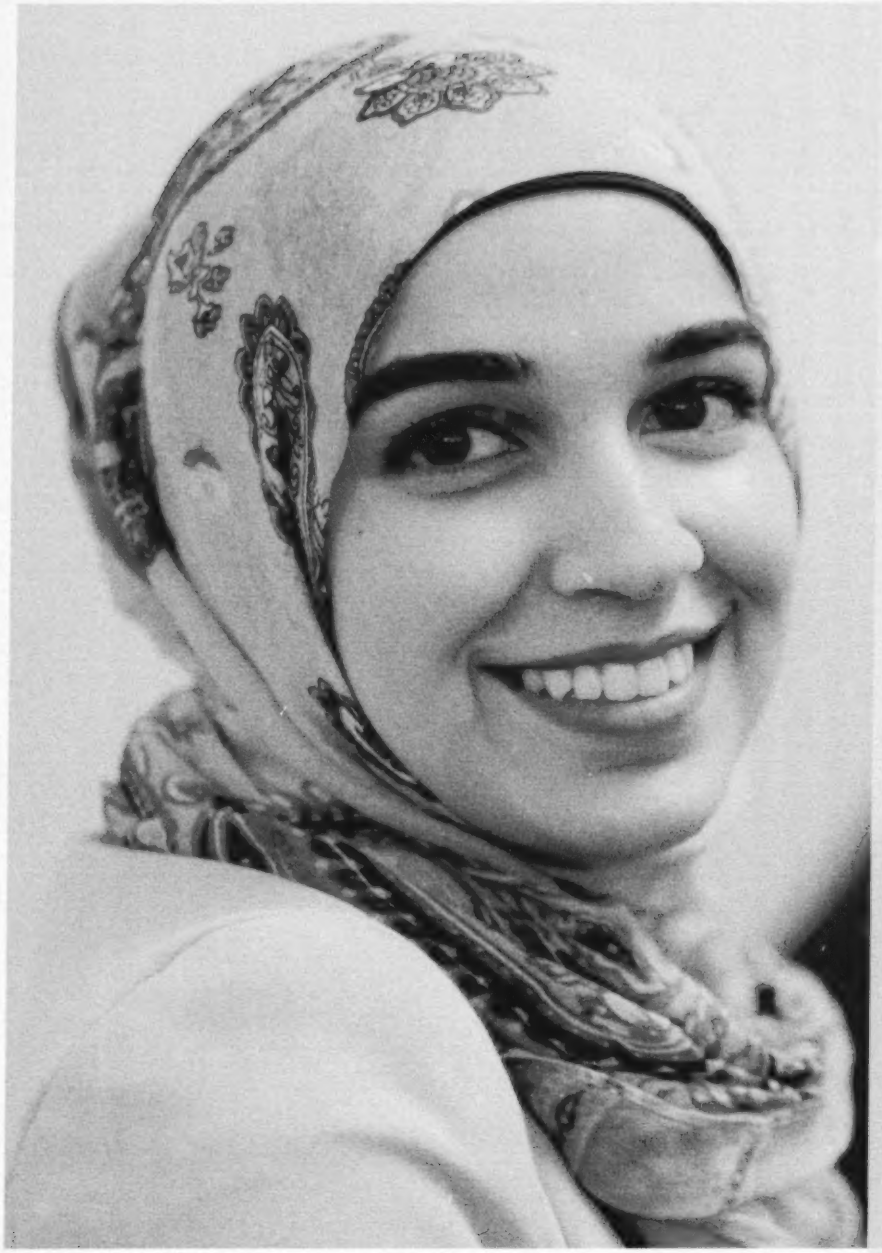
La CFP maintiendra aussi les vérifications axées sur les risques, qui seront effectuées lorsque la CFP le jugera nécessaire, et continuera d'enquêter sur ses domaines de compétence.

Ensemble, les éléments de notre modèle de surveillance actualisé renforceront considérablement l'intégrité du système de dotation, seront plus pertinents, donneront davantage de souplesse aux ministères et organismes, et permettront de déceler et de corriger plus rapidement les problèmes. De plus, la CFP pourra mieux intégrer ces renseignements de manière à favoriser l'amélioration continue de l'ensemble du système.

Concrétisation de la mise en œuvre : soutien aux intervenants et établissement de partenariats

Après avoir fait le bilan de l'expérience acquise depuis la mise en œuvre de la LEFP il y a 10 ans, nous avons reconnu qu'un changement de cette ampleur, au sein d'une très grande organisation comme la fonction publique, nécessite un changement de culture tout aussi important.

Pour y parvenir, nous devions nous assurer que les changements semblent logiques à ceux-là mêmes qui les appliquent. À cette fin, nous avons fait appel à un groupe de ministères et d'organismes pour nous aider à établir le nouveau cadre de nomination. Outre fournir des considérations d'ordre opérationnel pour guider les changements, ces *premiers utilisateurs* sont devenus des ambassadeurs du changement à l'échelle du gouvernement.



La CFP tient à souligner la contribution des *premiers utilisateurs* suivants :

- Service canadien d'appui aux tribunaux administratifs
- Agence des services frontaliers du Canada
- Ministère de la Défense nationale
- Santé Canada
- Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada
- Innovation, Sciences et Développement économique Canada
- Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés

Pour permettre aux dirigeants de tous les niveaux de gérer le changement au sein de leurs organisations respectives, nous avons simplifié l'accès aux renseignements de dotation, et mobilisé directement les principaux intervenants afin de les appuyer dans la mise en œuvre. La sensibilisation continue des agents négociateurs et la formation des professionnels des ressources humaines, des gestionnaires d'embauche, des cadres supérieurs et des administrateurs généraux ont permis d'acquérir une juste compréhension des changements techniques et de la transformation culturelle nécessaires pour que la mise en œuvre de la NOD soit réussie.

En 2016-2017, nous poursuivrons nos activités de sensibilisation visant à promouvoir ce changement de culture chez tous les intervenants, pour assurer le succès de la NOD, pour les inviter à prendre des risques liés à la dotation de façon responsable et éclairée, et pour trouver de nouvelles façons de recruter et de constituer leur main-d'œuvre en fonction du contexte et des besoins opérationnels qui leur sont propres.

RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE

Le renouvellement de la fonction publique est essentiel pour permettre à la fonction publique d'être fin prête à obtenir des résultats pour les Canadiens. Nous appuyons les ministères et organismes dans leurs efforts de renouvellement en recrutant de façon centrale les personnes qui possèdent les habiletés et les compétences nécessaires pour l'avenir, et en investissant dans de nouvelles méthodes qui permettront de moderniser les services de dotation, d'évaluation et de recrutement.

Le renouvellement de la fonction publique est en cours. Chaque année depuis 2013-2014, l'embauche dans la fonction publique fédérale augmente dans tous les secteurs.

En contribuant à bâtir la fonction publique de demain, la Commission de la fonction publique (CFP) modernise sa façon d'attirer et d'évaluer les candidats, tout en collaborant avec les professionnels des ressources humaines et les gestionnaires d'embauche pour augmenter le recrutement d'étudiants et de diplômés ainsi que le placement des bénéficiaires de priorité.

Embauche d'étudiants et de diplômés

En 2015-2016, l'embauche d'étudiants était en hausse de 6,3 % par rapport à 2014-2015 et représentait 25,8 % de toutes les activités d'embauche à la fonction publique.

Afin d'appuyer l'embauche à la fonction publique, la CFP a tenu plus d'une centaine d'activités de sensibilisation pour promouvoir les programmes de recrutement du gouvernement du Canada dans les établissements universitaires, et ainsi attirer les étudiants et les jeunes diplômés. En plus de ses activités de sensibilisation, la CFP a collaboré avec les ministères et organismes afin d'effectuer un recrutement ciblé dans les secteurs où la demande est forte ou pour lesquels le recrutement est difficile.

Ces activités, menées à l'échelle du pays, ont permis de promouvoir le vaste éventail d'emplois qu'offre la fonction publique fédérale.

Partenariat pour le recrutement d'étudiants

Durant la campagne de recrutement d'étudiants de 2015-2016, la Commission de la fonction publique et le Bureau du Conseil privé ont conjointement mis à l'essai un Programme d'agents de sécurité étudiants, qui est maintenant offert à toutes les organisations dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant.

Embauche de bénéficiaires de priorité

La CFP administre, à l'heure actuelle, 11 types de droits de priorité pour soutenir les employés admissibles qui doivent composer avec une transition dans leur vie personnelle et professionnelle, notamment les fonctionnaires qui deviennent handicapés ou ceux qui se réinstallent avec leur époux ou conjoint de fait.

En 2015-2016, 787 bénéficiaires de priorité ont été nommés, soit une augmentation de 12 % par rapport à l'année précédente.

Cette année, les efforts visaient particulièrement à appuyer Anciens Combattants Canada (ACC) et le ministère de la Défense nationale (MDN) dans la mise en œuvre des dispositions de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* (LEAC) pour la dotation à la fonction publique.

Améliorer l'accessibilité pour les anciens combattants

En 2015, le Parlement a adopté la LEAC afin d'accroître les occasions d'embauche pour les membres actifs et les anciens membres des Forces armées canadiennes (FAC).

Cette loi, entrée en vigueur le 1er juillet 2015, venait modifier la LEFP en y introduisant trois grands changements :

1. Un nouveau droit de priorité de nomination d'une durée de cinq ans;
2. Une « préférence » accordée aux anciens combattants;
3. Une disposition de mobilité pour les anciens combattants et les membres des FAC.

Le nouveau droit de priorité de cinq ans fait en sorte que les anciens combattants qualifiés qui ont été libérés pour des raisons médicales attribuables au service seront les premiers à être embauchés, quel que soit le type de processus de nomination. En outre, la durée du droit de priorité dont bénéficient les anciens combattants libérés pour des raisons médicales non attribuables au service (droit de priorité réglementaire) a été prolongée, passant de deux à cinq ans.

La « préférence » accordée aux anciens combattants signifie que les anciens combattants qualifiés doivent être embauchés avant toute autre personne pour les emplois ouverts à la population canadienne, tandis que la disposition de mobilité permet aux anciens combattants et membres actifs des FAC de postuler des postes qui seraient normalement réservés aux fonctionnaires fédéraux.

Grâce à ces changements, la fonction publique fédérale peut garder dans ses rangs des anciens combattants possédant des connaissances, des compétences et une expérience fort utiles. Ces mesures permettent également d'élargir les possibilités d'emploi pour les anciens combattants qui souhaitent continuer à servir les Canadiens et à appuyer les organisations dans l'accomplissement de leur mandat.

Appuyer la mise en œuvre de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants*

Afin de soutenir ACC et le MDN dans la mise en œuvre de la LEAC, la CFP a apporté des changements considérables aux systèmes d'administration des priorités et de demande d'emploi, en plus d'appuyer les bénéficiaires de droits de priorité.

En collaborant avec ACC, le MDN et d'autres organismes centraux, la CFP a pu concevoir et offrir des activités d'apprentissage et de liaison aux anciens combattants, aux membres actifs des FAC, aux gestionnaires de la fonction publique et aux employés des ressources humaines, afin de les sensibiliser aux dispositions de la LEAC, et de leur offrir avis et conseils.

Guides pour les anciens combattants – Témoignage

« Grâce à la nouvelle *Loi sur l'embauche des anciens combattants* (LEAC), j'ai pu obtenir un emploi pour une période indéterminée à Santé Canada. Lors de l'entrée en vigueur de la LEAC, j'ai posé des questions sur le fonctionnement du processus [...] S'en est suivi un dialogue continu de soutien et d'information [...] sur la façon d'utiliser le système en vertu de la nouvelle loi. Je suis très reconnaissant envers Jules pour son aide, et envers Santé Canada pour son leadership dans l'embauche d'anciens combattants ».

S.J. (Sean) Stadnisky
Agent principal de programme
Direction générale de la santé des Premières nations et des Inuits, Santé Canada

La CFP a également embauché deux anciens combattants des FAC pour guider et informer les anciens combattants libérés pour des raisons médicales. Ces « guides » aident les anciens combattants à utiliser les outils de recherche d'emploi et assurent pour eux un suivi auprès des organisations d'embauche, au besoin, afin que les anciens combattants et les membres des FAC bénéficient d'un traitement équitable.

Résultats de la *Loi sur l'embauche des anciens combattants* à ce jour

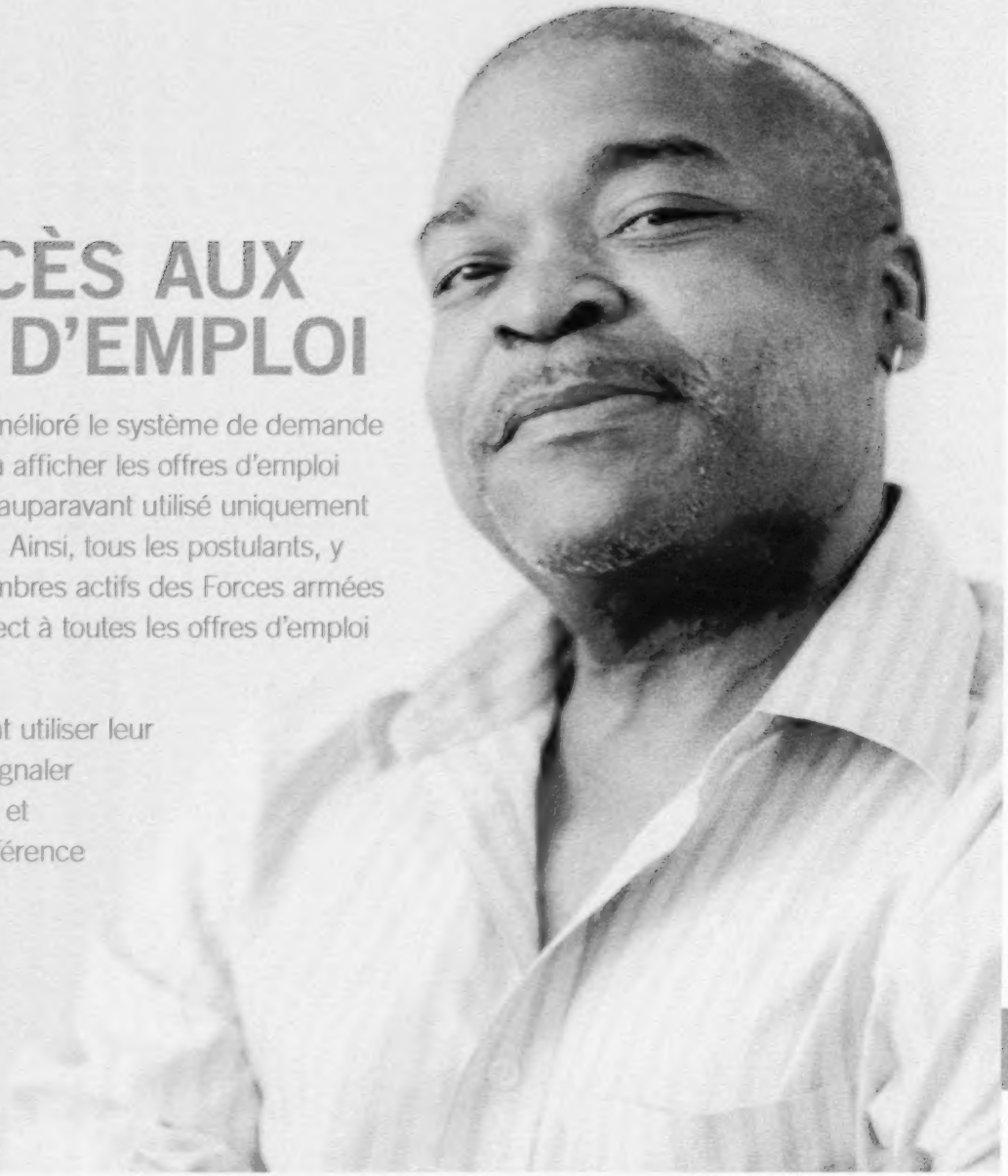
Dans les neuf mois suivant l'entrée en vigueur de la LEAC, 156 anciens combattants libérés pour des raisons médicales attribuables au service (droit prévu dans la Loi) ont été inscrits dans le système d'administration des priorités. De ce nombre, 19 ont été nommés à des postes à la fonction publique. Au cours de l'exercice 2015-2016, 122 des 486 anciens combattants bénéficiant d'un droit de priorité réglementaire ont été nommés.

Depuis l'introduction des changements, les anciens combattants et membres actifs des FAC admissibles ont invoqué la disposition de mobilité pour participer à près de la moitié de tous les processus de dotation ouverts aux fonctionnaires. Durant cette même période, les anciens combattants ont postulé à un quart de tous les processus ouverts au public. L'on s'attend à ce que le nombre de nominations de membres actifs et d'anciens membres des FAC augmente de façon stable à mesure que les processus d'embauche se concluent.

MEILLEUR ACCÈS AUX POSSIBILITÉS D'EMPLOI

La Commission de la fonction publique a amélioré le système de demande d'emploi en fusionnant le site Web servant à afficher les offres d'emploi internes avec le site externe emplois.gc.ca (auparavant utilisé uniquement pour les offres d'emploi ouvertes au public). Ainsi, tous les postulants, y compris les anciens combattants et les membres actifs des Forces armées canadiennes, ont un accès électronique direct à toutes les offres d'emploi internes et externes, en tout lieu.

Les anciens combattants peuvent également utiliser leur compte personnel sur emplois.gc.ca pour signaler leur situation aux gestionnaires d'embauche et invoquer la disposition de mobilité ou la préférence accordée aux anciens combattants.



Promotion de la diversité et de l'inclusion

Les Canadiens bénéficient d'une fonction publique composée de personnes d'origines diverses provenant de partout au pays. La CFP demeure responsable de repérer et d'éliminer les obstacles au recrutement et à l'embauche, ainsi que d'élaborer des politiques et des pratiques qui feront en sorte que l'équité en matière d'emploi, les langues officielles et les facteurs géographiques soient pris en compte dans les décisions de recrutement et de dotation.

En 2015-2016, nous avons créé de nouveaux outils pour réduire les obstacles relatifs à l'évaluation des candidats, amélioré l'accessibilité pour les demandeurs d'emploi, et mis sur pied des initiatives de recrutement ciblé et de maintien en poste, qui sont adaptées aux besoins opérationnels des organisations.

Améliorer l'accessibilité pour les postulants et les fonctionnaires

La CFP appuie l'accessibilité des examens pour tous les postulants, en favorisant l'adoption des principes de conception universelle des tests, qui mettent l'accent sur l'accessibilité et l'équité pour tous les utilisateurs, ainsi que sur des techniques d'évaluation modernes, comme les tests en ligne non supervisés.

Les tests normalisés sont conçus pour être utilisés à grande échelle et ne tiennent pas compte des caractéristiques qui ne s'appliquent pas aux qualifications évaluées. Lorsque l'accessibilité et les principes de conception universelle des tests sont pris en compte dès l'étape de création, les obstacles et la nécessité de prendre des mesures d'adaptation pour chaque test sont réduits au minimum. Parmi les mesures illustrant l'application de ces principes, mentionnons l'utilisation de questions courtes, qui réduit les obstacles causés par les problèmes de mémoire, et la rédaction des questions en langage simple, qui rend les examens accessibles à tous les utilisateurs.

La CFP a transmis son expertise en conception universelle d'examens dans le cadre de nombreuses activités, afin de sensibiliser les conseillers en ressources humaines, les gestionnaires d'embauche et les personnes handicapées sur l'accessibilité.

Auto-évaluation de la langue seconde

En partenariat avec Services publics et Approvisionnement Canada, la Commission de la fonction publique (CFP) a mis à l'essai un nouveau test d'auto-évaluation de la langue seconde, dans le but de donner aux fonctionnaires un aperçu de leurs compétences linguistiques. Selon un sondage réalisé auprès des utilisateurs, 78 % des répondants estimaient que l'outil les avait aidés à mieux connaître leurs besoins en formation linguistique.

En décembre 2015, la CFP a lancé le test sur son site Web pour permettre à tous les utilisateurs, y compris le grand public, de connaître leur niveau de compétence linguistique avant de postuler à la fonction publique fédérale. Au 31 mars 2016, le test avait été consulté plus de 35 000 fois.

Les tests en ligne non supervisés de la CFP permettent également d'élargir l'accessibilité des examens pour les demandeurs d'emploi, car ils leur permettent de passer des tests normalisés (dès le début d'un processus de sélection, à des fins de présélection) dans les conditions qui leur conviennent, en utilisant leurs propres aides techniques, peu importe où ils se trouvent.

En 2015-2016, le nombre de processus de nomination faisant appel aux tests en ligne non supervisés a augmenté de 12 %. Nous continuons de promouvoir l'emploi de méthodes d'évaluation accessibles qui permettent au plus large éventail possible de postulants d'avoir accès aux tests.

Embauche et maintien en poste des Autochtones

Le groupe des Autochtones est celui qui présente la croissance la plus rapide au sein de la population canadienne. Ces derniers représentent une importante part de la future main-d'œuvre du Canada et constituent un avantage concurrentiel pour le pays. Toutefois, le rythme auquel les fonctionnaires autochtones quittent la fonction publique dépasse le rythme auquel ils y sont embauchés.

Les organisations ont indiqué que le recrutement des Autochtones constituait une priorité, particulièrement en ce qui concerne les diplômés de niveau postsecondaire. De concert avec les ministères et organismes, nous avons concentré nos efforts afin d'attirer et de recruter des Autochtones à la fonction publique. Par exemple, la CFP a lancé en septembre 2015, dans le cadre de la campagne de recrutement postsecondaire, un projet pilote appelé *Répertoire de candidats autochtones*. En six mois, 669 candidatures ont été inscrites au répertoire, et des candidats qualifiés sont encore disponibles aux fins d'embauche. Il est trop tôt pour bien évaluer l'incidence de ce répertoire, mais la CFP rendra compte des données de nomination lorsqu'elles seront connues.

Initiative de recrutement d'étudiants autochtones

En 2014, le bureau régional du Québec d'Affaires autochtones et du Nord Canada (AANC) a lancé le programme *J'embauche des Autochtones*, une initiative de recrutement étudiant invitant les Autochtones à s'inscrire au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE). Un an plus tard, le nombre de candidatures d'étudiants autochtones inscrits au PFETE dans la région du Québec a pratiquement doublé. Ainsi, le nombre d'étudiants autochtones embauchés pour la région de Québec d'AANC a augmenté considérablement en 2015 (47 %).

Nous poursuivrons nos activités de sensibilisation et de communication dans toute la fonction publique fédérale en faisant la promotion du *Répertoire des candidats autochtones*, en mettant sur pied un groupe de travail interministériel sur le recrutement des Autochtones, et en collaborant avec les organisations pour offrir des programmes et activités visant à accroître leur représentation.

Accessibilité pour les personnes handicapées

En 2015-2016, la CFP a réalisé une étude quantitative intitulée *Candidature et nomination des personnes handicapées dans la fonction publique*. Les résultats ont montré qu'au cours des 10 dernières années, la représentation des personnes handicapées au sein de la fonction publique est demeurée stable, surpassant chaque année leur taux de disponibilité dans la population active.

Toutefois, le pourcentage de personnes handicapées qui postulent à la fonction publique et qui y sont nommées est demeuré sous leur niveau global de disponibilité dans la population active. Cette différence s'explique en partie par le nombre disproportionné de recrues qui déclarent leur handicap quelques années après leur nomination, ce qui fait augmenter la représentation des personnes handicapées à la fonction publique. Ces données indiquent également que certaines personnes craignent de déclarer leur handicap au moment de leur embauche.

La CFP continuera de surveiller le taux de candidature et de nomination des personnes handicapées pour s'assurer que leur représentation dans la fonction publique se maintienne, voire s'améliore. Les conclusions qui seront tirées pourraient également s'appliquer à d'autres groupes visés par l'équité en matière d'emploi, ce qui favoriserait l'adoption de pratiques efficaces.

PROTECTION DE L'INTÉGRITÉ DE LA DOTATION

En vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), la Commission de la fonction publique (CFP) doit rendre compte au Parlement de la protection de l'intégrité générale du système de dotation. À ce titre, elle travaille en partenariat avec les administrateurs généraux, qui sont responsables de la façon dont les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes qui leur sont délégués sont exercés dans leurs ministères et organismes.

La CFP protège l'intégrité du système de dotation grâce à son pouvoir de réglementation, à son cadre de politiques et à ses activités de surveillance. Le modèle de surveillance, qui permet de recueillir de l'information sur l'intégrité du système de dotation, comporte deux mécanismes importants : les vérifications et les enquêtes.

Vérifications de la Commission de la fonction publique

Au cours des huit dernières années, la CFP a mené 65 vérifications de dotation au sein des organisations. Grâce à ces vérifications, les administrateurs généraux reçoivent une rétroaction appréciable qui leur permet de comprendre les risques associés à leurs activités de dotation ainsi que l'efficacité des mécanismes de contrôle et de gouvernance à mettre en place pour assurer l'amélioration continue de leurs pratiques de dotation.

Deux vérifications organisationnelles entamées dans le cadre du plan de vérification de la CFP de 2014-2015 ont été achevées cette année : la vérification de l'Agence canadienne de développement économique du Nord et celle du Service administratif des tribunaux judiciaires. Ces deux vérifications ont affiché des résultats positifs : les organisations avaient mis en place des cadres, des pratiques et des systèmes adéquats pour gérer leurs activités de nomination. La CFP a néanmoins constaté que les deux organisations pouvaient améliorer leurs mécanismes de contrôle de la subdélégation, un enjeu régulièrement soulevé au cours d'autres vérifications. Les mécanismes de contrôle efficaces, comme la formation requise pour un poste investi de pouvoirs subdélégués, permettent de veiller à ce que les conditions de subdélégation soient respectées et à ce que les gestionnaires soient prêts à assumer les responsabilités liées à leurs pouvoirs subdélégués.

Afin de transmettre notre rétroaction plus rapidement aux organisations et au Parlement, et d'appuyer l'amélioration continue du système de dotation, la CFP publiera les rapports de vérification sur son site Web dès qu'ils seront disponibles, plutôt que de les publier globalement une fois l'an. Cette approche permettra aux organisations de réagir plus rapidement aux conclusions et recommandations découlant de la vérification.

Évaluation des activités de dotation

En 2015-2016, la CFP a réalisé des évaluations d'activités de dotation axées sur les risques, ce qui constituait un changement d'approche, compte tenu des modifications à venir à la Politique de nomination de la CFP. Ces évaluations portaient sur les principaux secteurs de risque en dotation, à savoir les mesures de contrôle de la subdélégation, et la tenue d'activités de surveillance par les organisations. Elles visaient également à appuyer les administrateurs généraux dans la mise en œuvre de la Nouvelle orientation en dotation, en leur permettant de trouver des façons d'adapter leurs pratiques et politiques de dotation au contexte de leur organisation.

En 2015-2016, neuf évaluations des activités de dotation ont été réalisées. Chacune des neuf organisations visées avait élaboré un instrument de subdélégation décrivant la façon dont les gestionnaires subdélégués devaient exercer leurs pouvoirs de dotation. Elles avaient également mis en place des processus de dotation qui répondaient aux exigences de l'administrateur général et de la CFP. Toutefois, quelques organisations n'avaient pas intégré certains des pouvoirs subdélégués à leur instrument de délégation. Ainsi, les pouvoirs non subdélégués pouvaient être exercés uniquement par l'administrateur général. La CFP a suggéré à ces organisations des façons d'améliorer l'efficacité de leur cadre de dotation.

Enquêtes de la Commission de la fonction publique

La CFP repère et corrige les irrégularités liées à la dotation en faisant enquête sur certains processus d'embauche. La CFP est le seul organisme autorisé à enquêter sur les cas d'erreur, d'omission ou de conduite irrégulière dans le cadre de nominations externes, et sur toute allégation de fraude ou d'influence politique. Les administrateurs généraux ont le pouvoir d'enquêter sur les erreurs, omissions ou conduites irrégulières découlant de processus de nomination internes.

Les gestionnaires d'embauche et les professionnels des ressources humaines jouent un rôle important dans la détermination et la gestion des enjeux qui représentent un risque pour le système de dotation, en résolvant rapidement les erreurs et en renvoyant à la CFP les cas d'allégations de fraude, d'influence politique ou de conduite irrégulière.

En 2015-2016, la CFP a reçu 212 demandes d'enquête; une donnée qui demeure relativement faible compte tenu du nombre de transactions de dotation menées chaque année. Au cours de la même période, 61 demandes d'enquête ont été acceptées, et 48 des 74 enquêtes menées à terme (qu'elles aient été entamées cette année ou au cours des années antérieures) se sont avérées fondées.

Fraude et conduite irrégulière

Toute personne peut demander à la CFP d'enquêter sur des allégations de fraude ou de conduite irrégulière. Toutefois, la plupart des allégations lui sont communiquées par des organisations.

En 2015-2016, la CFP a enquêté sur la majorité des allégations de fraude et de conduite irrégulière transmises par les organisations. Nous ne donnons pas suite à certaines demandes d'enquête des organisations s'il n'y a pas assez d'information pour valider les allégations, ou si la CFP ne peut obtenir de plus amples renseignements. Parmi les 46 cas fondés de fraude ou de conduite irrégulière, 83 % ont été signalés par les organisations.

Tous les types de fraude en dotation sont graves; par exemple, invoquer de faux diplômes au regard d'une expertise technique exigée. Ces fraudes peuvent avoir des répercussions négatives, particulièrement lorsqu'elles ont une incidence sur la santé ou la sécurité du public.

En 2015-2016, la CFP s'est particulièrement efforcée de sensibiliser les organisations à la fraude durant le processus de présentation de candidatures et l'administration de tests supervisés ou non supervisés. Ainsi, nous avons publié un article intitulé Pratiques exemplaires pour les tests non supervisés et affiché des résumés d'enquête sur le site Web. Nous continuerons de sensibiliser les organisations et les candidats sur les gestes qui relèvent de la fraude.

Exemples de conduite irrégulière et de fraude

Conduite irrégulière – Népotisme

Il a été constaté que deux directeurs ont agi de façon irrégulière en embauchant une personne qui avait un lien parental avec l'un d'eux.

Fraude

Un fonctionnaire a commis une fraude en présentant un faux diplôme de baccalauréat en administration, délivré par un établissement en ligne non reconnu sur la base de « l'expérience de vie ».

Dans ses communications continues avec les organisations, la CFP met l'accent sur le mandat de ses enquêtes et sur l'obligation qu'ont les organisations de lui signaler certains cas. En 2015-2016, ces efforts ont porté fruit, le nombre de cas signalés par les organisations aux fins d'enquête ayant augmenté.

Leadership ministériel

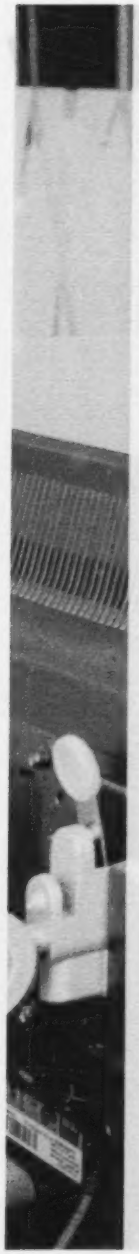
Services publics et Approvisionnement Canada et Emploi et Développement social Canada ont fait preuve de leadership en collaborant de façon proactive avec la Commission de la fonction publique en vue de cerner les cas à signaler aux fins d'enquête. Ce faisant, ils contribuent activement à la préservation de l'intégrité du système de dotation.

Erreur ou omission

La majeure partie des allégations soumises, qui peuvent ou non donner lieu à des enquêtes, proviennent de candidats qui estiment qu'une erreur ou une omission a mené à l'élimination indue de leur candidature du processus de nomination. Cependant, le nombre de demandes de ce type a diminué au cours des trois dernières années. De même, le nombre d'enquêtes concernant d'éventuelles erreurs ou omissions a aussi diminué durant cette période.

Erreurs, omissions ou conduite irrégulière	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Demandes d'enquête	178	171	126
Nombre d'enquêtes menées	43	14	4

Cette baisse est en partie attribuable au mécanisme de résolution simplifié, qui vise à régler les dossiers et à éliminer la nécessité d'avoir recours à une enquête. Cette année, la CFP a utilisé le processus de résolution simplifié à sept reprises, ce qui lui a permis de se concentrer sur les allégations à plus haut risque, comme la conduite irrégulière et la fraude.



REGARD VERS L'AVENIR

S'appuyant sur les changements apportés au cadre de nomination et au modèle de surveillance, nous nous tournons maintenant vers la prochaine étape de la Nouvelle orientation en dotation, appelée *De la politique à la pratique*.

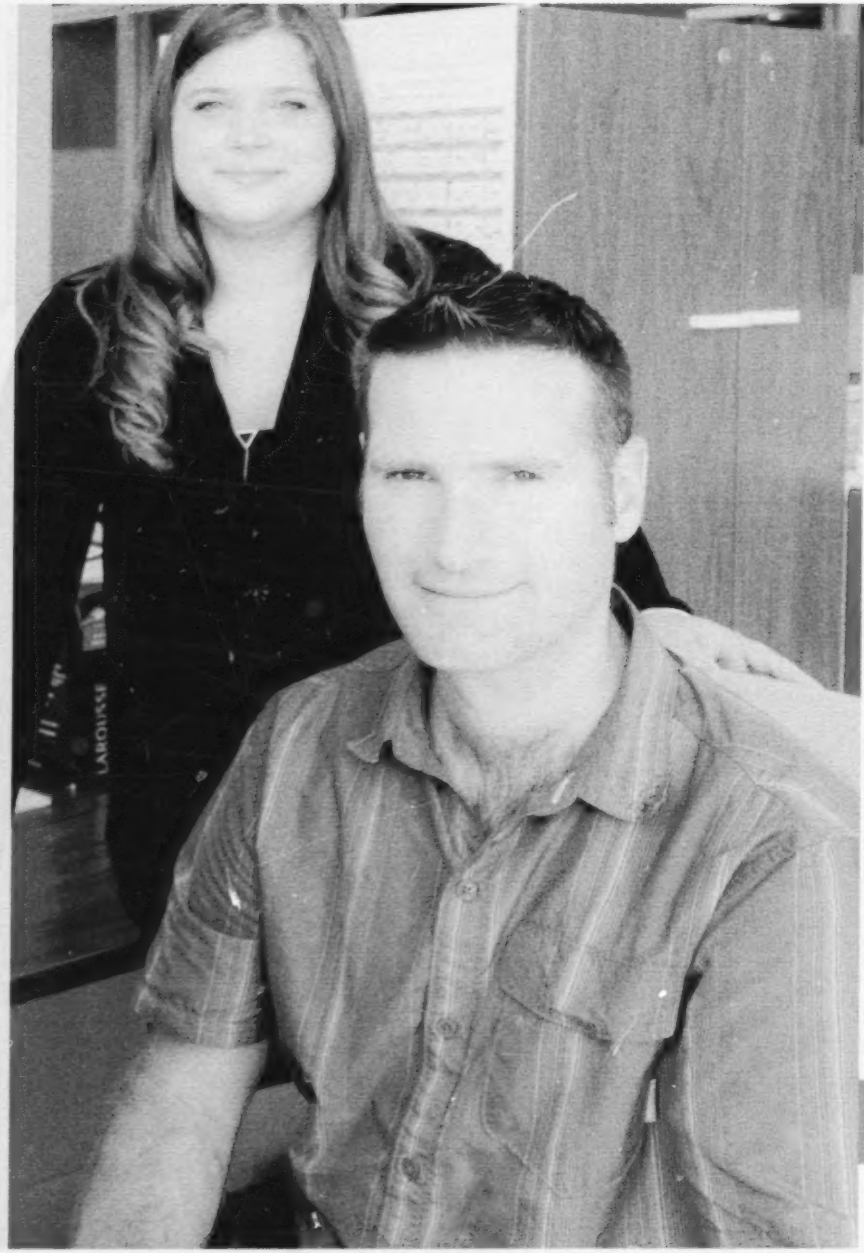
Au cours des années à venir, nous poursuivrons le travail avec nos partenaires de la fonction publique fédérale et d'ailleurs, afin d'examiner de nouvelles méthodes de recrutement et ainsi mieux répondre aux attentes des gestionnaires d'embauche et des Canadiens.

Pour ce faire, il faudra trouver de nouvelles façons d'attirer des candidats de qualité, simplifier les processus de demande d'emploi, et explorer des méthodes ciblées et efficaces d'évaluation des candidats.

À une époque où les médias sociaux et les outils de communication évoluent rapidement, nous collaborerons avec nos partenaires pour décrire de façon cohérente les droits et responsabilités des fonctionnaires quant aux activités politiques et à l'impartialité politique.

La mise en œuvre du modèle de surveillance renforcé demeurera une priorité au cours de la prochaine année. En mettant à profit les principes du gouvernement ouvert, nous mettrons aussi l'accent sur la mise en commun rapide de l'information à l'échelle de l'administration fédérale, un moyen de plus en plus important d'appuyer le mandat de la Commission de la fonction publique (CFP), qui consiste à protéger l'intégrité de la dotation et l'impartialité politique de la fonction publique.

Ce faisant, elle contribuera à bâtir aujourd'hui la fonction publique de demain.



NOTES EXPLICATIVES

Activités d'embauche à la fonction publique en 2015-2016

Page 9

Les activités d'embauche font référence aux nominations à des postes de durée déterminée ou pour une période indéterminée à la fonction publique, à l'embauche d'employés occasionnels aux termes du paragraphe 50(1) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et à l'embauche d'étudiants en vertu du *Décret d'exemption concernant les participants aux programmes d'embauche d'étudiants*.

L'effectif assujetti à la LEFP comprend les employés actifs des ministères et organismes dans lesquels les nominations relèvent exclusivement de la Commission de la fonction publique (CFP) (p. ex. les employés des ministères et organismes figurant à l'annexe I, de la plupart des organismes figurant à l'annexe IV et de certains organismes à l'annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques*). Ces données excluent les employés des organismes distincts comme l'Agence du revenu du Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments et Parcs Canada.

En 2015-2016, en raison du nouveau système de paye, 1 350 enregistrements d'activité d'embauche et 1 973 enregistrements d'effectif n'avaient pas d'indicateur régional.

Les cinq premiers groupes professionnels sont basés sur le nombre total d'embauches à des postes pour une période indéterminée et de durée déterminée en 2015-2016.

Modes d'embauche à la fonction publique

Page 10

L'embauche par l'intermédiaire des programmes de recrutement d'étudiants inclut les étudiants embauchés pour la première fois et les étudiants réembauchés avec une interruption de service, de même que les étudiants embauchés avant l'annulation d'une annonce (PAR et Coop).

Les données sur les programmes de recrutement de diplômés incluent uniquement l'embauche externe à des postes pour une durée déterminée et pour une période indéterminée. Les programmes RP et RLP sont aussi utilisés pour faire des nominations au sein d'organisations fédérales non assujetties à la LEFP, qui ne sont pas représentées ici.

L'embauche d'ex-étudiants fait référence à l'utilisation du mécanisme d'intégration des étudiants pour effectuer une nomination de durée déterminée ou pour une période indéterminée d'une personne qui avait déjà été employée par l'intermédiaire d'un programme de recrutement d'étudiants.

Auparavant, la CFP rendait compte des demandes d'emploi du PFETE, selon la campagne annuelle (d'octobre à octobre). Dorénavant, par souci d'uniformité avec le moment de publication des autres rapports, elles seront présentées selon l'exercice financier. En raison de ce changement, les demandes d'emploi à la fonction publique de 2015-2016 pour le PFETE ne sont plus comparables avec les résultats publiés dans les rapports annuels des années antérieures de la CFP.

Qui postule? Qui est embauché?

Page 11

Environ 25 % des embauches dans la RCN représentent des postulants ayant indiqué une région d'origine autre que la RCN dans leur demande d'emploi. Ce pourcentage a augmenté au cours des quatre dernières années (2014-2015 – 22 %; 2013-2014 – 21 %; 2012-2013 – 19 %).

Pour l'âge moyen des personnes embauchées selon la durée d'emploi, on inclut les âges de toutes les personnes embauchées selon la durée d'emploi. Si une personne a été embauchée plus d'une fois en 2015-2016, cette personne ne sera comptée qu'une seule fois.

Page 12

Exigences linguistiques et première langue officielle : Les pourcentages sont fondés sur les situations où les exigences linguistiques du poste sont connues (97,3 % de l'ensemble des activités d'embauche).

Le pourcentage des postes bilingues dans la fonction publique est fourni par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT).

L'équité en matière d'emploi : Les pourcentages indiqués pour les groupes visés par l'équité en matière d'emploi sont fondés sur les données fournies par les postulants à des processus annoncés lorsqu'ils ont rempli le formulaire d'auto-déclaration dans le Système de ressourcement de la fonction publique. Le SCT a fourni les données sur la disponibilité au sein de la population active en 2011 pour l'ensemble de la fonction publique. En raison d'un changement dans la saisie des données, celles sur les femmes ne sont pas disponibles.

Les données de ces trois groupes visés par l'équité en matière d'emploi sont tirées de la Banque de données sur l'équité en emploi du SCT et ce, lorsqu'il y a une correspondance avec les dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation pour l'exercice financier visé. Ces données comprennent les nominations résultant tant des processus externes annoncés que non annoncés. Ces données ne comprennent pas les nominations pour les organismes distincts, et les nominations de moins de trois mois à des postes de durée déterminée.

En raison de la mise en œuvre du nouveau système de paye, les données sur l'embauche de 2015-2016 sont actuellement indisponibles. D'autres données seront publiées quand elles seront disponibles.

Situations postérieures à l'embauche

Page 13

Mouvement interne : Les données relatives aux promotions, aux déplacements latéraux et aux nominations intérimaires comprennent les fonctionnaires occupant un poste pour une durée déterminée ou pour une période indéterminée. On calcule les taux en divisant le nombre d'activités de dotation par la moyenne de l'effectif nommé pour une période indéterminée et pour une durée déterminée, au début et à la fin de l'exercice financier.

Les nominations intérimaires de moins de quatre mois ne sont pas prises en compte.

Les droits de priorité pour fonctionnaire excédentaire sont statutaires et réglementaires. Une description complète des 11 types des droits de priorité est présentée à l'adresse http://www.psc-cfp.gc.ca/prad-adpr/type-fra.htm